Les valeurs publiques à la frontière publique/privée : le cas des concours de la fonction publique en Chine

Laurent Mériade, Li Yiqiang

Dans Revue Internationale des Sciences Administratives 2015/2 (Vol. 81), pages 297 à 317
Éditions I.I.S.A.

ISSN 0303-965X
ISBN 9782802752318
DOI 10.3917/risa.812.0297

Revue Internationale des Sciences Administratives



Les valeurs publiques à la frontière publique/privée : le cas des concours de la fonction publique en Chine

Laurent Mériade et Li Yi Qiang[1]

Résumé

Cet article étudie les valeurs publiques en tant qu'instrument de management public alternatif aux outils publics traditionnels ou à ceux du New Public Management (NPM). La Chine nous offre des exemples très explicites de valeurs publiques construites de manière délibérée à la frontière du public et du privé. Nous examinons ce thème à travers les concours de la fonction publique en Chine et le point de vue des candidats. Nous proposons une approche culturelle de la « publicitude » de ces concours afin de comprendre l'articulation public/privé des valeurs qu'ils véhiculent et leurs rôles dans le domaine du management public en Chine. Nous mettons en évidence un ensemble de valeurs spirituelles et morales issues de la sphère privée qui sont diffusées dans les valeurs publiques à travers les concours de la fonction publique souvent pour légitimer le pouvoir et son contrôle social.

Résumé à l'intention des praticiens

Dans cet article, nous approchons les outils du management public en Chine souvent assez méconnus ou jugés archaïques. Leurs déploiements offrent des exemples originaux d'outils très encastrées dans la société chinoise qui élargissent le spectre des valeurs publiques vers des valeurs privées, essentiellement spirituelles et morales. Nous souhaitons contribuer empiriquement au débat portant sur la place des valeurs publiques dans le management public. Nous étudions les concours de la fonction publique en Chine à travers leurs contenus et les valeurs qu'ils diffusent. Des candidats aux concours nous expliquent les valeurs qui guident leur préparation aux métiers publics et nous analysons rôle dans la gestion publique chinoise.

Mots-clés : Valeurs publiques, spiritualité, moralité, Chine, culture traditionnelle.

[1] **Laurent Mériade**, IUT GEA Aurillac – CUFR Champollion Albi – France. Courriel : meriade-laurent@gmail.com. **Li Yi Qiang**, Université de Finance et d'Économie du Guangxi – Nanning-Chine.

Introduction

Le souci de dépassement du New Public Management (NPM) et de la confusion des rôles publics que ce dernier a souvent généré (Pollitt, 2012) s'accompagne d'un intérêt renouvelé pour l'étude des valeurs publiques dans la modernisation du management public. Ceci se concrétise par une réorientation de l'étude de ses valeurs en direction de leurs dimensions délibératives entre préférences individuelles et collectives (Lévesque, 2012) portée notamment par la revalorisation de la théorie de la « nouvelle valeur publique » (Moore, 1995 ; Lévesque, 2012) ou de celle de la « publicitude » (Bozeman, 1984, 2007).

Bozeman (2007) définit une valeur comme « une appréciation complexe et élargie d'un objet ou d'un ensemble d'objets caractérisée à la fois par des éléments cognitifs et émotifs ». Il étend le champ d'analyse de la « publicitude » à des valeurs individuelles et privées souvent ignorées ou du moins non revendiquées dans la tradition publique européenne.

Pour Moore (1995), la valeur publique est créée par les organismes publics au bénéfice des citoyens et des parties prenantes et sa conceptualisation sous la forme d'une théorie (la « nouvelle valeur publique ») doit permettre de dépasser les méthodes de management du NPM inspirées par la recherche des « valeurs privées » du marché et pour lesquelles les valeurs publiques deviennent des cibles de performance qui n'informent qu'assez peu sur les processus mis en œuvre pour les atteindre.

Pour Stoker (2006), la « nouvelle valeur publique » devrait être une réponse à la vision utilitaire du NPM mais, en se concentrant sur les résultats, elle définit les préférences des citoyens autour du respect de quelques valeurs (collaboration, transparence, participation, équité) sans déterminer quelles valeurs guident l'action des gestionnaires ou agents publics. Il s'agit d'une faiblesse manifeste des postulats de la « nouvelle valeur publique » qui, par ailleurs, fonde son ambition autour de la reconstruction de la confiance du public dans les institutions publiques et les hommes politiques (Stocker, *ibid.*). Or, l'approche de la nouvelle valeur publique, en se focalisant sur le « quoi » plus que sur le « comment » (Emery et Giauque, 2005, pp. 95 et 100), reproduit la confusion des rôles entre politiques et gestionnaire publics que produit le NPM.

La solution de rechange au NPM que voudrait incarner la nouvelle valeur publique (Benington et Moore, 2011) nécessite, à nos yeux, une analyse processuelle des valeurs mises en œuvre pour déterminer, dans un premier temps, comment le service public s'exécute ou pourrait s'exécuter à partir de ces valeurs. Une analyse culturelle de la « publicitude » de ces valeurs telle que la propose Bozeman (*op. cit.*) permet d'élargir leurs études à des domaines à la fois privés et publics plus larges et plus encastrés dans la société.

L'approche culturelle de la « publicitude » est à ce titre une forme d'exploration des valeurs publiques qui présente l'avantage de retranscrire avec une certaine fiabilité des connexions fortes entre les valeurs exprimées ou mises en œuvre dans l'action publique et les valeurs culturelles attachées à une communauté ou une nation. À ce jour, nous ne retrouvons pas dans les publications portées à notre connaissance, d'approche culturelle de la « publicitude » qui, à notre sens, élargit, significativement son domaine de compréhension.

Nous parlons ici d'approche « culturaliste » pour circonscrire des éléments d'un contexte culturel national (schèmes cognitifs, valeurs et attitudes des individus et des collectifs) qui expliquent et donnent du sens aux valeurs professionnelles (d'Iribarne, 2011). Les propositions que nous formulons dans cet article se veulent avant tout interprétatives de valeurs publiques nationales (celles de la Chine) sans pour autant plaider pour leur universalisme, ni pour leur caractère indépassable.

Contexte de recherche

La Chine nous offre un exemple de contexte public où, depuis plus de trois millénaires, les valeurs publiques construisent leur légitimité en puisant dans la culture traditionnelle (culte de la famille, des ancêtres, de l'harmonie sociale, culte de la nature, culte des rites). Zhou et Qi (2009) parle de déviations de la « publicitude » pour évoquer les spécificités de l'administration publique chinoise. Ils décrivent des contenus objectifs de déviations (développement de l'évaluation et du droit public) et des contenus plus subjectifs attachés à la culture ou au contrôle social public.

L'autorité publique en Chine, pour justifier son pouvoir, focalise son action sur la protection, l'harmonisation sociale et l'édification morale des individus (Sanjuan, 2010). Le domaine public en Chine s'imbrique le plus souvent dans des espaces plus vastes, qui ne sont ni privés ni publics, mais correspondent à la communauté dans laquelle des valeurs culturelles traditionnelles (spirituelles et morales) agglomèrent les rationalités individuelles.

Au-delà de l'influence qu'ils ont pu avoir dans l'histoire de la gestion publique en Europe (Gernet, 1997), les concours de la fonction publique en Chine représentent aujourd'hui encore un de ces moments forts de convergence entre valeurs publiques et privées qu'il paraît utile d'étudier pour saisir les ambitions en matière de management des valeurs publiques que les autorités publiques peuvent leur accorder.

Un problème de recherche

L'interdépendance entre la culture et le management public est très souvent avérée dans les faits mais beaucoup moins conceptualisé en théorie (Schedler et Proeller, 2007). L'enjeu théorique de cet article est de tester l'analyse culturelle des valeurs publiques dans la description des processus d'exécution des services publics à travers les valeurs qui les conditionnent. Pour cela, sur le plan théorique, nous mobilisons le cadre d'analyse de la « publicitude » (Bozeman, 1984, 2007, 2013) pour approcher culturellement les valeurs publiques diffusées par les concours de la fonction publique en Chine et proposer des « référentiels de sens » (Lévesque, 2012) qui stabilisent les processus de service public et répondent à des objectifs de management public.

Sur le plan pratique, nous étudions la diffusion de cette raison privée dans les valeurs publiques par les concours de la fonction publique en Chine en essayant de décrire les valeurs qui, par leur dimension culturelle, délimitent le sens accordé par les fonctionnaires à la réalisation de leurs missions de service public. La Chine

offre un champ d'analyse original dans lequel certaines valeurs publiques sont, notamment à travers les concours de la fonction publique, déterminées en amont de l'exécution des services publics en opposition avec le modèle des cibles de performance inspirée par le NPM.

Sur le plan méthodologique, cette étude se réalise en deux temps récursifs par une analyse historique et culturelle des épreuves aux concours associée à une série d'entretiens réalisée auprès de candidats se préparant aux concours dont les réponses sont analysées par codage axial pour faire apparaître les valeurs les plus significatives.

Revue de littérature et historique

Les valeurs publiques dans la littérature

Das et Teng (1998) perçoivent les valeurs diffusées dans une organisation comme un processus de régulation pour rendre le système prévisible par établissement d'éléments standards et reproductibles. Ce processus peut prendre à la fois des formes officielles et sociales. Réactualisant les travaux d'Ouchi (1979), ils distinguent deux types de contrôle des relations inter organisationnelles. Un premier type de contrôle formel encadre les comportements et les objectifs poursuivis et reposant essentiellement sur le pouvoir et la dissuasion. Dans les organisations publiques, ce système de contrôle repose sur des procédures et des règles objectives utilisant le transfert d'informations (lois, reporting financier et budgétaire) comme source de légitimité (Inkpen et Currall, 2004).

Le deuxième type de contrôle repose sur le partage des valeurs et normes par les acteurs de l'organisation. Il prend les formes d'un contrôle informel ou social ou « de clans » (Ouchi, 1979) disposant de peu de règles ou procédures écrites. La réciprocité et le partage des valeurs définissent dans ce cas-là les limites de la moralité et le niveau de normes formelles d'une organisation (Horwitz, 1990). Le management public ne peut construire son efficacité simplement autour du respect de règles formelles et hiérarchiques comme l'a suggéré longtemps l'administration publique traditionnelle (Lévesque, 2012). Le NPM avait pour projet de rendre au management public son efficacité par l'introduction des valeurs du marché, la théorie de la « nouvelle valeur publique » en décrivant les valeurs partagées par les agents publics et les citoyens peut contribuer au renouvellement du management public par la compréhension des processus d'exécution des services publics. Les divergences de valeurs et des modes de management dans les organisations publiques sont devenus des objets de recherche (Boyne et Walker, 2010) en vue de l'identification d'un cadre de référence commun (Préfontaine, *et al.,* 2009) entre les acteurs publics. Ce cadre doit servir de « dénominateur commun » dans les interactions inter et intra organisationnelles (Thévenot et Boltanski, 1991) « afin de tendre vers l'efficacité de l'action publique » (Cossette, 2004, pp. 121-122).

Bozeman (1989, 2007) propose une amorce d'investigation de la légitimité des valeurs publiques dans la *publicness* traduit en français par « publicitude ». Il décrit la double influence politique et économique qui s'exerce sur les valeurs déployées dans les organisations publiques et appelle à une plus grande consi-

dération de cette double influence dans les travaux portant sur l'action publique et son (nouveau) management. Or, la conceptualisation de la « publicitude » souffre d'un champ d'investigation limité aux valeurs internes des organisations publiques ce que Gibert (2008) dénonce comme l'internalisation progressive du management public en Europe à travers notamment l'adoption des outils du NPM qui le détourne de son vrai but en termes d'impacts sur la société.

Rainey (2003, p. 68) prend en considération l'extrême complexité et variation des éléments pris en compte pour définir les valeurs publiques et les traitent comme un continuum plutôt que de manière exclusive. L'étude des valeurs publiques offre l'opportunité de décrire les interactions qui peuvent exister entre la manière dont le service public est accompli et les déterminants culturels d'une communauté. Ceci permet d'intensifier voire de manager les relations pouvant exister entre les choix publics, les agents et les citoyens dans une perspective collaborative. Rhodes et Wanna (2011) essaient d'orienter la théorie du « value public management » dans ce sens en définissant les valeurs publiques comme l'expression du « sens commun et construit qui émerge à travers le dialogue et sa confirmation dans la société » ce qui étend leur spectre largement au-delà des frontières de la sphère publique.

Plus récemment, Gibert (2008), puis Emery (2009), ont repositionné la « publicitude » dans les débats portant sur les dépassements du New Public Management (NPM). La « publicitude » caractérise « les organisations qui sont soumises à l'autorité politique plutôt qu'à l'autorité du marché » même si ces organisations sont publiques comme elles sont toutes aussi privées (Bozeman, 2007). Cette analyse des organisations à la frontière du public et du privé offre des perspectives très prometteuses car elle propose un point de vue original de la problématique de l'isomorphisme entre gestion publique et gestion privée (Mazouz *et al*., 2012). Salminen (2006) évoque une sorte de mélange de valeurs traditionnelles du service public et de valeurs individuelles plus subjectives (compassion, empathie, conscience sociale) pour caractériser l'incommensurabilité de ces valeurs publiques. Ceci attribue aux valeurs publiques une diversité difficilement quantifiable et des niveaux de performance (publique) quasi incommensurables (Mazouz, 2008 ; Moynihan *et al*., 2011) que l'analyse culturelle peut permettre de circonscrire en repérant des éléments culturels attribuant un sens commun à l'action ou au service public.

Bartoli et al. (2011) décrivent les changements opérés dans l'environnement micro et macro des organisations publiques pour voir, dans la gestion de ces nouvelles tensions de gouvernance publique, un enjeu primordial du management public pour les périodes à venir. La « nouvelle valeur publique » (Moore, 1995, Stoker, 2006, Benngton et Moore, 2011) en misant sur la construction conjointe et délibérative des valeurs publiques (O'Flynn, 2007, p. 362) se distingue significativement de l'administration publique traditionnelle et du NPM en facilitant le rapprochement des sphères privée et publique. Par contre, sa mise en œuvre reste très complexe du point de vue de ses processus et de ses finalités (Lévesque, 2012).

Schultz (2004) confrontent les valeurs relatives à la vie privée (amour, amitié, confiance, générosité, tempérance, sagesse, courage) avec celles développées dans le secteur privé (intérêt, contrats, rentabilité, entrepreneuriat) et le secteur

public (devoir, loi, légitimité, responsabilité). Pour cet auteur, les frontières entre vie privée et vie publique se désagrègent sous l'impulsion de nouvelles pratiques de management (évaluation, *empowerment*) et professionnelles (télétravail, *e-learning*). Pour les organisations publiques, cette nouvelle donne interroge l'équilibre entre les valeurs personnelles et professionnelles qui structurent les valeurs publiques. Elle est porteuse de menaces à l'égard des valeurs publiques traditionnelles mais aussi d'opportunités pour la construction de valeurs publiques renouvelées et tournées vers des valeurs personnelles (moralité, convivialité, honnêteté, respect) en mesure de satisfaire les objectifs du management public (pertinence, efficacité, efficience) (Santo et Verrier, 2007).

Van Der Wal *et al*. (2008), dans leur revue de littérature des valeurs publiques, recensent à la fois des valeurs morales telles que l'honnêteté ou la responsabilité et aussi des valeurs instrumentales comme l'efficacité ou la légalité. Préfontaine *et al*. (2009) distinguent les valeurs publiques revendiquées qu'ils qualifient de « légitimes » (équité, loyauté, responsabilité, transparence, imputabilité) des valeurs publiques issues de principes d'action privés (respect des règles, prudence, prévisibilité, intégrité) et souvent moins « revendiquables » (Heinich et Verdrager, 2006). Ces constatations scientifiques relatives à l'existence de valeurs privées et publiques dans la manière de servir l'action publique sont rarement reprises dans les études portant sur le renouvellement du management public essentiellement à cause des difficultés, d'une part, à recenser la diversité de ses valeurs mais surtout, d'autre part, à proposer un modèle d'intervention sur ces valeurs. Les concours de la fonction publique en Chine sont, à ce titre, caractéristiques d'une volonté de maîtrise des valeurs publiques pour que ces dernières puissent tirer leur légitimité de leur proximité avec la société civile.

Feeney et Welch (2012), dans leur étude portant sur les valeurs de la recherche universitaire aux États-Unis, propose un cadre analytique mettant en évidence les ressources associatives, réglementaires et culturelles permettant de distinguer les déterminants de l'exécution des services publics et qui peuvent diriger les travaux portant sur les valeurs publiques plus vers la description des processus d'action publique que sur celle de ses résultats. Pour ces auteurs, un autre modèle se dessine qui s'éloigne de celui du serviteur de l'État avec ses propres valeurs pour se rapprocher de celui de l'homme en société à la fois public et privé. Thoenig (2008) parle de décalage plutôt que de crise des valeurs publiques car la modernisation de l'action publique s'opère d'abord en périphérie de manière sociologique et culturelle. Les concours de la fonction publique en Chine par leurs origines historiques et culturelles offre une opportunité explicite de description de ce décalage des valeurs publiques.

Des examens impériaux aux concours contemporains de la fonction publique

Depuis l'empire des Han (206 av. JC – 220 ap. JC), les questions de l'autorité et de la place de l'État occupe une place centrale en Chine (Zi, 1894). Les principaux dignitaires de la dynastie créèrent, en 136 avant notre ère, un corps de lettrés (plus connus sous le nom de mandarins) spécialistes des « Cinq classiques » de la culture traditionnelle chinoise (le *yijing* ou livre de mutation, le *shijing* livre de

vers, le *liji* livre des rites, le *shujing* livre des documents, le *chunqiu* chronique des printemps et des automnes) afin de s'assurer de leur moralité et de leur capacité à diffuser celle-ci dans la sphère publique.

Le système de recrutement et de promotion des fonctionnaires par concours devint systématique sous les Tang (618-907) et parvint à son apogée sous les Song (960-1279). À cette époque, les concours de la fonction publique intégraient trois épreuves : deux compositions sur les « Cinq classiques » et les « Quatre canoniques » confucéens (le *Lun Yu* entretiens de Confucius, le *Meng Zi* les enseignements de Mencius, le D*a Xue* les grandes études, et le *Zhong Yong* l'application de la centralité) et enfin une pièce en vers (Tsien, 1964). Aujourd'hui, le baccalauréat, appelé *Gaokao*, est toujours l'expression de cette tradition millénaire et il permet chaque année à des millions de lycéens d'accéder, ou non, à l'Université.

Les empereurs de la dynastie Tang et notamment l'empereur *Li Shimin* (626-649), firent du concours de la fonction publique une norme de hiérarchie sociale. Durant son règne, un système de notation des fonctionnaires fut élaboré afin de vérifier la persistance de la moralité des agents publics dans l'exercice de leur fonction. L'impératrice *Wu* (690-705) donna tout son prestige aux examens impériaux en leur attribuant dans la mentalité chinoise un rôle clef dans la stratification sociale. Elle remplaça les fonctionnaires recrutés de manière traditionnelle (c'est-à-dire grâce à leur statut d'aristocrate ou de courtisan) par une hiérarchie sociale construite par le mérite et l'intégrité morale des fonctionnaires.

La mise en œuvre à grande échelle des examens publics favorisa les classes sociales défavorisées pouvant accéder au pouvoir par l'intermédiaire des concours de fonctionnaires. Toutes les strates de la société pouvaient étudier et diffuser les connaissances et postures propres aux concours de la fonction publique.

Les examens ont toujours placé l'intégrité morale et la déontologie comme des préalables à l'exercice de la profession de fonctionnaire public même si par la suite la pratique était souvent émaillée d'agissements beaucoup moins intègres. Une personne au passé « déshonorant » était interdite d'examens, ce qui avait pour but de renforcer, auprès du peuple, l'image du pouvoir et de l'action publique.

Les empereurs successifs (et notamment les Song) poussèrent très loin cette recherche de légitimité de l'action publique par les concours en empêchant la constitution de réseaux familiaux au sein de la fonction publique, en interdisant l'emploi dans une même région de personnes ayant des liens de parenté ou en développant la mobilité géographique des fonctionnaires de manière très régulière.

Sous les Ming (1368-1644), le régime impérial prit des formes bureaucratiques et despotiques mises en cause par le peuple mais le système d'examens impériaux perdura jusqu'en 1905 avec la dernière dynastie impériale (les Qing).

Pour Gernet (1997), il est évident que la connaissance « des formes du recrutement des fonctionnaires en Chine n'a pas été sans effet sur le mouvement des idées dans l'Europe de l'Ancien Régime ». Ramené en Europe par les jésuites, l'exemple chinois du choix des hommes en fonction de leurs seuls mérites a contribué à soutenir les idées révolutionnaires dans l'Europe de l'Ancien régime

et a servi à l'élaboration du statut du fonctionnaire en France d'abord sous Napoléon puis au début de la IIIe république.

À partir de 1911, Sun Yat Sen s'inspira du système des examens impériaux pour créer des concours publics (appelés y*uan*) afin de développer l'encadrement administratif de la jeune république chinoise. En 1949, le régime communiste mettra entre parenthèse l'utilisation des examens d'accès aux charges publiques pour instaurer un recrutement des hauts fonctionnaires parmi les cadres du Parti. Mais dès 1978, le programme des « Quatre réalisations » porté par Deng Xiao Ping rompt avec les habitudes de son prédécesseur. L'ordonnance du 14 août 1993 clôturera provisoirement ce processus de réformes en définissant un statut général du fonctionnaire avec l'utilisation du concours d'accès, un système de carrière et le développement d'établissement de formation aux métiers de la fonction publique.

En 2013, pas moins de deux millions de personnes se sont présentées aux épreuves du concours national de la fonction publique pour seulement 20 000 postes offerts (Le Quotidien du Peuple du 16 octobre 2013). Ce concours se définit toujours selon le principe des trois épreuves des examens impériaux : une épreuve technique et deux épreuves professionnelles qui font explicitement appel aux valeurs spirituelles et morales du fonctionnaire public.

Des concours intégrant des valeurs à la fois publiques et privées

Les valeurs spirituelles et morales sont originales dans le sens où dans la société chinoise elles traversent aussi bien les domaines publics que privés alors qu'elles sont parfois opposées, souvent séparées dans les sociétés occidentales. Ceci s'explique par une grande souplesse de la pensée chinoise qui plutôt que de diviser ou d'opposer les idées a toujours privilégié leur rapprochement et leur continuité historique. Le confucianisme ou le taoïsme furent une nouvelle mise en forme des idées provenant des cultes anciens (culte des ancêtres, culte de la nature, culte des rites) et le communisme chinois n'a jamais nié ces principes mais a plutôt utilisé leurs potentiels pour soutenir l'ordre communautaire qu'il proposait.

Pour Needham (1995) la pensée chinoise recherche l'harmonie des éléments naturels, physiques et humains sans chercher à construire une distinction entre eux pour mieux les appréhender comme a pu le faire la pensée cartésienne.

Le confucianisme fut, à la suite des classiques de la pensée traditionnelle chinoise, un courant très structurant de l'idéologie publique chinoise tout d'abord sous les Han occidentaux (206 av. J.-C.-23 ap. J.-C.) car il formalisa les relations entre famille et État dans un espace à la fois hiérarchisé mais aussi très perméable. Confucius, dans ses écrits, privilégiait les relations hiérarchiques entre le souverain et le peuple mais il les positionnait à un même niveau que les relations familiales parents-enfants ou ancêtres-vivants. Le paternalisme de l'État vis-à-vis des citoyens au même titre de celle du chef de famille ou des ancêtres dans les affaires privées a ainsi toujours été privilégié.

Face aux valeurs communautaires voire claniques de la société chinoise (Lin, 1997), les autorités publiques, à l'exception de la période maoïste, ont utilisé les courants de pensée et notamment le confucianisme comme des structures sociales privilégiant le mérite, la justice et la morale privée dans les formes d'ac-

tion publique. Le recours à la justice ou à l'arbitrage des hautes instances gouvernementales constitue une mesure exceptionnelle et à éviter.

Au XXI[e] siècle en Chine, ces connexions restent encore primordiales. Leur importance ne peut pas être uniquement attribuée à l'exécution de l'autoritarisme du régime communiste mais plutôt à l'expression d'une culture du consensus social n'excluant pas l'ordre et la hiérarchie paradoxalement attendus par la plupart des chinois.

Même si un individualisme « occidental » se développe dans la vie quotidienne des chinois, ces derniers persistent à lire leur rôle social à partir de leur spiritualité et de leur morale. Cette influence récursive de l'individu sur le social propose un schéma original de relations dans lequel l'espace privé et l'espace public se combinent et s'enrichissent là où les pays occidentaux proposent des modèles publics et privés plus en opposition.

Le contenu des concours publics en Chine

L'image d'une Chine bureaucratique emplie de fonctionnaires est assez éloignée de la réalité et la flexibilité des contrats des agents publics est souvent de mise dans la gestion des ressources humaines des établissements publics. Le statut de fonctionnaire, tel que l'on l'entend en Occident, est essentiellement accordé aux fonctionnaires nationaux (20 % des agents publics) uniquement recrutés sur concours et occupant généralement des postes d'encadrement. Les autres agents, notamment ceux appartenant aux gouvernements provinciaux, ne disposent que de contrats publics qui nécessitent d'obtenir un certificat d'exercice professionnel. Par contre, la réussite d'un concours ou d'un certificat professionnel public semble être un passage quasi obligatoire pour les futurs agents publics. Pour prendre la mesure du contenu de ces examens, nous décrivons dans un premier temps, les compétences évaluées par ces concours telles qu'elles ressortent des programmes officiels et des ouvrages de préparation.

Nous distinguons tout d'abord les concours nationaux des examens régionaux pour ensuite les rapprocher afin de mesurer leurs similitudes.

Le concours public national

L'engouement actuel pour la fonction publique chinoise s'explique par la stabilité des emplois et les avantages offerts par les fonctions occupées (primes, et avantages en nature). Mais plus que tout, dans un pays où l'administration reste toute puissante, un poste dans la fonction publique est aussi synonyme de pouvoir, accessible au mérite, grâce au concours. Ce dernier recomposé en plusieurs épreuves anonymes avec double correction jouit d'une réputation de grande fiabilité et bénéficie d'une très forte légitimité auprès de la population.

Les épreuves du concours national comprennent trois parties :

- un QCM de deux heures et de 140 questions portant sur quatre grands thèmes (logique, mathématique, politique et idées philosophiques),
- une analyse de documents économiques ou politiques de deux heures trente,
- une dissertation portant sur la résolution d'une question relative à un des thèmes abordés dans les articles de la seconde épreuve.

La première épreuve propose pour un tiers des questions des interrogations portant sur la résolution de problèmes sociaux, économiques ou sociétaux pour lesquels le candidat doit mettre en avant sa moralité, son intégrité et sa capacité à penser des solutions en accord avec les principes philosophiques chinois notamment ceux édictés par Confucius ou Lao Tseu (*LaoZi*). Pour la grande majorité des questions, les réponses proposées intègrent un grand nombre de réponses en mesure d'évaluer la moralité mais aussi la bienveillance des candidats. Il s'agit, au-delà des connaissances théoriques des candidats, de prendre en compte leurs aptitudes à utiliser en situation professionnelle, les fondements de la pensée chinoise reconnus comme quasi universels par la population.

La deuxième épreuve comprend trois ou quatre questions portant sur un ou plusieurs articles d'actualité proposés pour évaluer la capacité du candidat à rapprocher les thèmes abordés dans ces articles du rôle et des missions du fonctionnaire. Ceci est une forme d'appréciation de la capacité du candidat à exprimer son engagement vis-à-vis de l'action publique.

La dissertation est évaluée selon trois critères essentiels que sont la qualité de l'expression écrite, la connaissance de la littérature ancienne chinoise et la qualité de l'argumentation. Cette recherche systématique dans les réponses des candidats des valeurs spirituelles et morales fait de ce concours national un instrument de communication et de promotion de la fonction publique et des fonctionnaires auprès de la population chinoise. Comme le souligne, un candidat au concours national que nous avons interrogé, « le concours national délimite les compétences que chaque bon chinois doit détenir ». Il est le garant du respect de la tradition philosophique des examens publics en Chine et de la légitimité des concours et agents publics auprès de la population.

Le certificat professionnel régional

L'organisation de ce concours est inspirée des épreuves du concours national et elle est réalisée par les gouvernements de province et les municipalités. Il adopte le principe des trois épreuves dont une porte intégralement sur les connaissances de la pensée chinoise et l'autre sur l'utilisation de ces connaissances dans un cadre professionnel. La troisième épreuve évalue les compétences administratives des candidats notamment les aptitudes rédactionnelles ou la connaissance du milieu professionnel. Elle se déroule sous la forme d'un oral qui permet en apparence de juger des compétences administratives mais qui est surtout un moment de contrôle des aptitudes des candidats à définir leur rôle en tant que fonctionnaire et de communiquer sur leur moralité individuelle et leur respect des valeurs fondamentales de la pensée chinoise.

Une approche culturelle de la « publicitude »

Notre cadre conceptuel reprend les principes de la « publicitude » redéfinit par Bozeman (2007) en percevant les valeurs publiques comme le résultat d'un mélange d'autorité publique et privé.

Pour Bozeman (2013), les valeurs publiques sont omniprésentes et il est difficile de les conceptualiser pour en faire une analyse exhaustive. On trouve des valeurs

publiques partout à partir de multiples matériaux sondages, littérature, artefacts et traditions culturels, documentation administrative (Jorgensen et Bozeman, 2007). La société est nécessairement imprégnée et structurée par les valeurs publiques. Le problème n'est pas de trouver des valeurs publiques mais de les comprendre.

Nous considérons que les valeurs privées présentent une grande diversité d'origine qui intègre des valeurs économiques (Bozeman, 2007) mais également des valeurs morales et spirituelles à forte connotation culturelle. Bozeman (2013) parle de fertilisation croisée (*cross fertilization*) afin d'élargir les champs d'analyse de la « publicitude » en direction de la sphère privée.

Afin de prendre en considération l'influence de la culture chinoise sur ce rapprochement des sphères publique et privée, nous proposons une approche culturelle de la « publicitude » des valeurs diffusées par les concours de la fonction publique en Chine. Pour cela, nous mobilisons les principaux courants de la spiritualité chinoise (cultes traditionnels anciens, confucianisme et taoïsme) afin de proposer une lecture « endogène » de ces valeurs et ainsi mettre en évidence les objectifs attribués, en termes de légitimité et de contrôle social, à la recherche d'une plus grande proximité entre les valeurs privées et publiques.

Méthodes et données

Nous avons porté notre attention sur les deux principaux concours de recrutement public existant en Chine à savoir :

- Le concours national de la fonction publique organisé par l'administration centrale et destiné à recruter les futurs cadres ou agents des ministères et de leur déconcentration dans les 25 provinces chinoises.
- Le concours régional de recrutement des agents des collectivités locales organisés dans chaque province par les gouvernements provinciaux et correspondant à un certificat professionnel.

Pour mener ce travail d'analyse, nous avons, dans un premier temps, étudié le contenu et le programme de ces concours. Nous avons pris connaissance des programmes officiels et des principaux ouvrages recommandés pour la préparation de ces concours (Lianchang, 2011 ; Zhenti, 2011 ; Yuqun et Junsheng, 2012).

Dans un deuxième temps, nous avons essayé de valider nos hypothèses initiales en interrogeant en face à face plusieurs candidats aux concours régional et national dans le cadre de leur préparation annuelle au concours. Ce travail exploratoire a été entrepris dans le cadre d'un échange universitaire franco-chinois existant depuis 7 ans entre deux établissements partenaires (Université d'Auvergne en France et Université de Finances et d'Économie du Guangxi en Chine). Au sein de cette dernière université, comme dans toutes les universités chinoises, sont proposées des préparations aux concours national et régional destinées soit, à des personnels non fonctionnaires de l'établissement, soit, à des étudiants en fin de cycle de Master (*shuo shi*). Cette formation s'adressait en 2011-2012 à 180 étudiants inscrits pour 110 étudiants régulièrement présents dans les cours du soir proposés par cette formation.

L'enquête en face à face a été réalisée à partir d'un guide d'entretien (annexe) dont les questions ont été construites selon notre revue de littérature. L'objectif

de ce guide d'entretien est de faire apparaître les valeurs qui guident les actions des fonctionnaires publics en Chine et de mesurer leurs présences effectives dans le contenu des concours publics. Les questions portent sur le contenu des concours et les valeurs qu'ils évaluent. Nous essayons de les rapprocher des représentations des candidats aux concours afin de vérifier la continuité de ses valeurs dans le processus qui va de la préparation du concours à l'exécution des activités publiques des fonctionnaires ou futurs fonctionnaires.

Ces questions ont été formulées afin de permettre une analyse culturelle des valeurs exprimées par les répondants pour déterminer s'il est possible de dégager un sens commun à ces valeurs en direction d'objectifs de management que nous chercherons à identifier (Tableau 1).

Échantillon

Les répondants ont été identifiés par une approche mixte positionnelle (sélection en fonction du type de concours préparé) et générationnelle (âge des répondants et ancienneté dans la fonction publique).

Dans l'objectif de confronter une diversité d'acteurs issue soit de la fonction publique soit d'un cycle d'études supérieures et de trianguler leurs perceptions, 66 entretiens canalisés d'une durée de 15 minutes à 30 minutes ont été réalisés. Nous avons identifié les interviewés selon trois dimensions :

- le type de concours préparé : 22 répondants préparant le concours national identifiés par [CN] ; 44 individus préparant le concours régional identifiés par [FR] ;
- leur position organisationnelle : 11 enseignants identifiés [ENS], 16 cadres administratifs intermédiaires identifies par [CAD], 19 personnels administratifs identifies par [ADM] et 20 étudiants en cours ou après l'obtention de leur master identifiés par [ETU] ;
- leurs expériences de travail dans la fonction publique en Chine exprimés en nombre d'années.

Nous appliquons l'analyse thématique de contenu (Paillé et Mucchielli, 2012) afin de réduire les données à un ensemble limité de thèmes qu'il est possible ensuite d'analyser et d'interpréter. Cette analyse est inspirée par celle proposée par la *Grounded Theory* car elle facilite un codage axial des données recueillies et son exploitation par comparaison des réponses fournies afin de catégoriser le plus justement les valeurs exposées.

Les données obtenues ont été codées à l'aide du logiciel de recherche N'Vivo (Version 10) afin de mener une analyse et un traitement pertinent de données qualitatives (Bazeley et Richards, 2000). Le codage initial a été effectué selon les thèmes initiaux du guide d'entretien (ex. harmonie, famille, face, moralité, équilibre, etc.) définis a priori puis enrichis au fur et à mesure du codage. Le contenu des réponses a été analysé d'abord de manière thématique pour chaque entretien puis de manière transversale afin de rapprocher les récits. Le codage a été effectué indépendamment par les deux chercheurs français et chinois. Ce double codage a pour intérêt de réduire les biais liés aux differences d'interprétation (Miles et Huberman, 2003). Le taux d'accord inter-codage obtenu est de 88% et il représente un critère de fiabilité qui peut résulter du hasard (Zwick, 1988), mais qui justifie une grande proximité des interprétations des deux chercheurs.

Tableau 1 : Analyse du « passage culturel » entre valeurs privées et publiques (enlever le gras dans les colonnes)

Verbatim	Valeurs culturelles correspondantes	Objectifs recherchés
« *Le fonctionnaire public est considéré comme un parent* » CN/ETU/0 « *l'organisation publique est calquée sur celle de la famille* » CR/ADM/10	Respect des ancêtres de la famille (cultes des ancêtres et piété familiale)	Rapprocher le peuple des agents publics
« *L'agent public est celui qui, par la respectabilité de sa pensée, doit rechercher l'équilibre des décisions publiques* » CR/ADM/7 « *Etre juste et équilibré* » CN/CAD/I	Harmonie sociale (Confucianisme)	Privilégier l'informel et la souplesse des relations de proximité
«Etre à la fois intérieur et extérieur » CR/ENS/3 « *être yin et yang dans son travail mais aussi dans sa vie* » CN/CAD/7	*Yin et Yaug* (taoïsme) Equilibre des contraires	Rechercher la complémentarité public-privé
« *La culture chinoise impose des espaces de négociation* » CR/CAD/2 « *nous devons être à l'écoute du peuple* » CR/ADMIS	Culte de la nature et du non agir (Livre des mutations)	Laisser des espaces de liberté face aux règles officielles
« *Donner l'exemple* » CN/CAD/7 « *Contrôler sa parole* » CR/ENS/1 « *Rapprocher parole et raison* » CN/ENS/10	Orientation collective (confucianisme) Livre des documents (*Shujing*)	Rapprochement comportement privés/comportements publics
« *Suivre sa voie dans l'action publique* » CR/ENS/4 « Appliquer ses propres valeurs dans son métier» CN/EDU/0	La voie (Taoïsme)	Obtenir la réflexivité de l'action publique à partir de valeurs privées
« *Le concours national délimite les compétences que chaque bon chinois doit détenir* » CN/ETU/0 « *Etre un honnête homme et le transmettre* » CR/ENS/2	La ritualisation des valeurs Livre des rites (*Liji*)	Ritualiser et légitimer les valeurs publiques

L'interprétation que nous menons par la suite consiste à dégager les relations entre notre revue de littérature de la culture chinoise et les réponses obtenues ou encore à confirmer des intuitions apparues lors du codage des données en rapprochant les points de vue des deux chercheurs. Ceci nous a amené à effectuer un retour vers la littérature afin d'éclairer les données obtenues mais aussi de proposer des perspectives alternatives afin de valider notre propre processus d'interprétation.

Nous résumons dans le Tableau 1 les objectifs de management public et les manifestations des relations entre valeurs publiques et privées qui se retrouvent dans les principaux *verbatim* recueillis auxquels nous rattachons des contenus culturels identifiables dans les programmes des concours publics en Chine. Nous assimilons cette relation à un passage culturel décrit par les résultats de notre codage N'vivo qui rapprochent les perceptions des candidats de huit principales valeurs culturelles chinoises. Cette première analyse est ensuite commentée et justifiée à partir de l'étude de la littérature portant sur la culture chinoise et ses origines.

Les codages effectués à partir des réponses obtenues révèlent une importante asymétrie des profils sociologiques au sein de chaque valeur culturelle dominante. Cela suggère que le statut, l'expérience ou le type de concours préparé influent très peu sur les valeurs mises en avant par les répondants. Les concours de la fonction publique et leurs candidats manifestent corrélativement un fort attachement à des valeurs spirituelles et morales individuelles que l'on retrouve explicitement dans les écrits traditionnels chinois.

Les concours de la fonction publique en Chine centrés sur la moralité et la spiritualité des agents

En étudiant de manière approfondie les ouvrages préparatoires à ce concours (Zhenti, 2011; Lianchang, 2011) ou les réponses formulées par les candidats interrogés, nous constatons que l'évaluation de la moralité des candidats fait l'objet de la première épreuve d'une durée de deux heures comprenant dix questions à choix multiples, des questions de cours et un cas pratique. Pour préparer cette épreuve, les candidats disposent de plusieurs ouvrages qui décrivent les postures à adopter par les fonctionnaires dans leur mission professionnelle: « donner l'exemple », « développer son expérience », « contrôler sa parole », « faire preuve de courage et d'honnêteté ». Ces principes d'action sont également les piliers essentiels de la pensée chinoise qui régissent les relations extra-professionnelles et notamment celles de la famille. Ils sont tirés de la littérature confucéenne (les « Canoniques ») mais aussi des livres anciens (les « Classiques »). Des emprunts importants sont également réalisés à la philosophie taoïste notamment pour s'assurer de la connexion entre la Voie individuelle (le *dao*) et les valeurs définies par les autorités publiques.

Les candidats doivent faire la preuve de leur capacité à reproduire dans leur métier de fonctionnaire les modes de pensée communs à la majorité des chinois qui intègrent a la fois la moralité confucéenne mais aussi l'harmonie taoïste. « Suivre sa voie dans l'action publique », « être yin et yang dans son travail mais aussi dans sa vie », « éduquer ses sentiments », tels sont les principaux préceptes recommandés dans les ouvrages de préparation au concours et qui doivent permettre, comme le fait remarquer un candidat interrogé, « d'unifier les valeurs personnelles et les valeurs publiques à l'image du yin et du yang qui s'entremêlent dans la pensée chinoise ». L'exercice d'un emploi public nécessite « d'être *à la fois intérieur et extérieur* » afin d'être dans la continuité de sa « conscience privée ».
Cette complémentarité entre valeurs individuelles et valeurs publiques se retrouve dans le contenu de la seconde épreuve qui comprend dans sa seconde partie un

test de connaissance de deux heures sur la psychologie et la philosophie occidentale (Platon, Hippocrate, Rogers, Fischer sont cités). La confrontation à des idées de provenances diverses est très représentative de la pensée chinoise qui adopte ou superpose des connaissances extérieures soit, parfois, pour mieux justifier de sa supériorité soit, plus souvent, pour renforcer le principe de complémentarité des idées plutôt que leur opposition.

Le partage de valeurs entre domaine privé et public constitue une des dominantes de nos analyses. Les pouvoirs publics ont, à toute époque, repris dans leurs formes d'intervention cette complémentarité culturelle.

La rectitude morale et la ritualisation des principales valeurs spirituelles chinoises (respect de la famille, harmonie, respect des ancêtres, non-agir) ont permis aux autorités de rapprocher le peuple des agents publics pour que, comme le souligne un candidat que nous avons interrogé, « le fonctionnaire public soit considéré comme un parent ». Ainsi, l'image bureaucratique de l'administration publique est assez bien acceptée par la population car l'État, par les concours et les réseaux familiaux, offre l'opportunité, à tous les chinois, de compter parmi ses « parents » un ou plusieurs agents publics.

La tradition bureaucratique chinoise renforcée par la période communiste pousse la population à rechercher des espaces de liberté face à des règles officielles en apparence très rigides. Ainsi, l'honnêteté des agents publics est rarement mise en doute lorsque celui-ci pour défendre les intérêts de sa famille offrent quelques passes droits aux membres de son réseau. À travers leurs groupes et leurs réseaux, les chinois privilégient l'informel et la souplesse des relations de proximité afin de favoriser l'efficacité dans l'action face à une réalité non modélisée et changeante. La plasticité des agents publics constitue une qualité que les concours de la fonction publique promeuvent. L'agent public est celui qui, « par la respectabilité de sa pensée, doit rechercher la justice et l'équilibre des décisions publiques » [CR/ADM/7].

En Chine, la population chinoise pense l'antagonisme public-privé comme y*in* et y*ang*, c'est-à-dire pas en opposition mais complémentaire avec une part de l'un toujours dans l'autre, en mouvement continuel de flux et reflux, comme le dessin taoïste du *taijitu* avec les deux virgules emboîtées et un point de l'un dans l'autre. Le concours de la fonction publique doit accompagner un mouvement de franchissement de la frontière public/privée qui ne soit pas brutal mais qui au contraire, dissolve localement cette frontière pour permettre à l'individu de prendre pied dans la fonction publique.

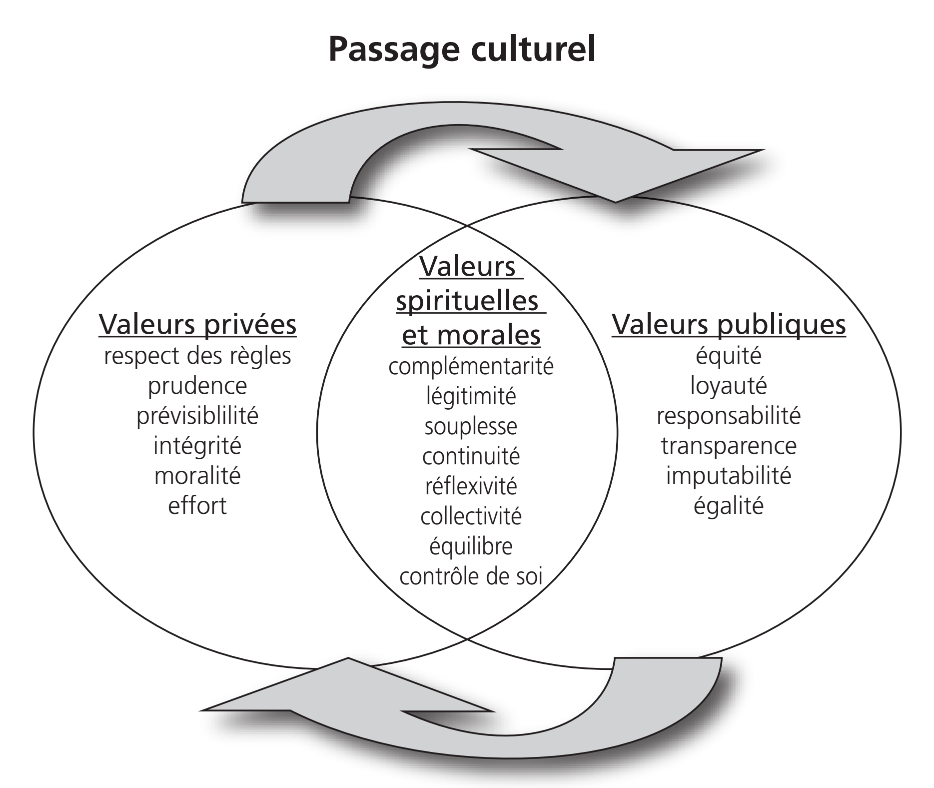
Ainsi, comme le *yin* et le *yang* dont la catégorie grammaticale en chinois serait plus le verbe que l'adjectif, il nous faut entendre public et privé comme des notions dynamiques indiquant un mouvement et une direction : retour vers soi et ouverture pour le privé, fermeture et actions réflexives pour le public.

Le système des concours publics qui constitue une frontière culturelle et un instrument de passage très visibles entre espaces public et privé est assez exemplaire de cette manière de penser et de construire les valeurs d'une société (Figure 1).

Ce passage culturel nécessite que l'agent public soit en priorité formé à des valeurs propres aux cultures privée comme publique et que cette formation soit validée par un concours ou un certificat d'entrée. Nos analyses retiennent

(Figure 1) que ces valeurs sont en partie diffusées par une validation dans les examens publics de huit valeurs spirituelles et morales qui sont à rapprocher des huit valeurs culturelles retenues par l'encodage des réponses à nos entretiens en face à face (Tableau 1). Elles participent à la construction d'un continuum culturel entre valeurs privées et publiques légitimant l'agent public et le contrôle social de l'État tout en influençant la manière dont sont réalisés les services publics. Le contrôle du respect de ses valeurs à travers le contenu des concours de la fonction publique constitue un objectif de management des valeurs publiques qui s'inscrit dans une dynamique de gestion processuelle des conduites professionnelles des agents publics.

Figure 1 : Le passage culturel des concours de la fonction publique en Chine



Cette complémentarité public-privé est corroborée par une analyse de l'écriture chinoise qui reproduit en partie la culture traditionnelle dans la forme et la définition des principaux idéogrammes ou clés phonétiques. Ainsi, le caractère « public » se prononce *gong* (au premier ton) et s'écrit en chinois 公. Il est composé de deux parties : au-dessus, le chiffre huit 八 et en dessous le symbole du privé 厶. Pour l'esprit chinois, ainsi le public est au cœur du privé. Ce caractère

date d'une époque où la terre appartenait à des nobles, représentant le roi et l'état et où les paysans « appartenaient » au propriétaire de la terre (le roi donnait la terre et des familles aux seigneurs locaux). Huit familles de paysans travaillaient pour elles-mêmes les huit carrés extérieurs et les huit familles travaillaient ensemble le carré intérieur dont le produit était pour le seigneur propriétaire à titre d'impôt. Le public est explicitement désigné comme le fait de travailler en commun pour l'État et il est désigné par huit parts privées ce qui est un trait caractéristique de la pensée chinoise, qui considère les concepts dans leur intégralité et pour laquelle le non-exprimé est aussi important que l'exprimé. Le fait de considérer huit parts privées revient automatiquement à désigner la part manquante, la publique et ainsi à la caractériser.

Le caractère privé reprend aussi cette complémentarité public-privé. Il s'écrit en chinois moderne 私, et est lui aussi composé de deux parties. La partie à gauche 禾, représente une céréale et la droite, 厶, est la clé vue plus haut qui désigne l'acte de porter. Le privé est désigné par le fruit, la récolte, l'*usus* et le *fructus*, mais sans qu'il y ait pleine propriété.

Conclusion

Nous avons présenté le lien étroit qui existe en Chine entre les valeurs publiques et des valeurs privées incorporant la spiritualité et la moralité des agents publics. Cette détermination des valeurs publiques intégrant des valeurs spirituelles et morales appartenant plus au domaine privée offre une vision à la fois opposée et complémentaire à celle de la laïcité occidentale. Elle présente l'intérêt théorique de décrire des valeurs d'origine publique ou privée qui constituent un socle axiologique dont le management public peut s'inspirer pour construire ses instruments de gestion. Les concours de la fonction publique présentent les caractéristiques d'une gestion *a priori* de l'exécution des services publics à partir de valeurs communes aux citoyens et aux fonctionnaires. Que cette gestion soit totalement délibérée ou non, elle décrit un mode de fonctionnement qui accorde une place plus significative au processus (le comment) qu'au résultat (le quoi). Ceci est fondamentalement représentatif de la pensée et de la culture chinoise et peut inspirer les rénovations managériales que souhaitent porter la théorie de « la nouvelle valeur publique ». Nous suggérons qu'un axe potentiel de développement de l'assise théorique et pratique de cette théorie réside dans le dépassement de la « logique de résultat » du NPM par une focalisation plus grande sur la « logique de valeur ».

Ce mode de rapprochement entre sphère publique et sphère privée n'est cependant pas sans faille tant le système politique en Chine peut corrompre l'exécution de cette moralité inspirée par la pensée traditionnelle chinoise. Dans la pratique, la faiblesse des salaires des agents publics chinois (on les désigne également en Chine par l'image du « bol de riz en fer ») et l'impératif de proximité avec le Parti Communiste Chinois (PCC) nécessite de leur part, des stratégies pouvant aller de l'acceptation du cadeau reçu à titre de gratification jusqu'à la corruption financière de grande ampleur. Cette corruption constitue une limite forte du système de valeurs publiques de la Chine (Chan et Ma, 2011).

Il paraît également évident que l'autorité publique en Chine doit une partie significative de son respect au régime politique en place depuis 1949. Il n'empêche qu'historiquement, même des régimes plus libéraux (ceux des empereurs Song ou celui des gouvernements communistes depuis 1978) ont réussi à légitimer leur pouvoir en incorporant les valeurs de la culture traditionnelle chinoise dans les différentes formes d'intervention publique. Sans cela, il n'est pas présomptueux de prétendre que l'autorité publique et notamment celle des concours auraient pu être contestée de manière plus ostentatoire par la société chinoise.

L'approche culturelle des valeurs publiques en Chine n'est pas à notre connaissance proposée par la littérature alors même qu'elle repose, comme pour les concours de la fonction publique, sur des bases historiques vieilles de plusieurs siècles. Pour Bozeman (2007), quelle que soit l'approche développée pour décrire voire analyser les valeurs publiques (enquêtes, interviews, analyse documentaire, étude de la littérature) il semble peu probable qu'elle puisse faire l'unanimité. Celle proposée ici ouvre des perspectives d'analyse culturaliste du management public (Hood, 1998 ; Pollitt, 2011) en Chine qui nécessiteront d'être prolongées dans l'étude d'autres outils du management public et de l'exercice effectif de ces valeurs.

Même s'il est prématuré de parler d'un véritable management des valeurs publiques en Chine, les concours de la fonction publique et, plus généralement, les formes d'action publique dans ce pays représentent des terrains d'investigation et de découverte étendus et très marqués culturellement. Sans vouloir faire preuve d'angélisme, ni d'idéalisme vis-à-vis des structures publiques et du pouvoir en Chine, il parait essentiel de porter une attention particulière à l'organisation publique assez méconnue d'une nation représentant plus d'un cinquième de la population mondiale et dont l'organisation publique puise ses origines dans une tradition culturelle très présente encore aujourd'hui dans tous les domaines de la vie privée et publique.

Références bibiliographiques

Bartoli, A., Mazouz, B., Kéramidas, O. et Larat, F. (2011) "Éthique et performance en management public, *Revue française d'administration publique* (Paris), 140.

Bazeley, P. et Richards, L. (2000) *The NVivo Qualitative Project Book*, London, Sage.

Benington, J. et Moore, M.H. (dir.) (2011) *Public Value. Theory and Practice*, New York, Palgrave Macmillan.

Boyne, G.A. et Walker, R.M. (2010) "Strategy Content and Public Service Organizations", *Journal of Public Administration Research and Theory* 14 (2), 231-252.

Bozeman, B. (1984) "Dimensions of Publicness : An Approach to Public Organization Theory", in Bozeman, B. et Straussman, J. (Eds.) *New Directions in Public Administration*, Belmont, Crooks/Cole, pp. 46-62.

Bozeman, B. (2007) "La publicitude normative : comment concilier valeurs publiques et valeurs du marché", *Politiques et management public* 25 (4), 179-211.

Bozeman, B. (2013) "What Organization Theorists and Public Policy Researchers Can Learn from One Another : Publicness Theory as a Case-in-Point", *Organization Studies* 34 (2), 169-188.

Chan, H.S. et Ma, J. (2011), "Combien gagnent-ils ? Étude de la fonction publique en Chine", *Revue internationale des Sciences Administratives* 77 (2), 297-326.

Cosette, P. (2004) *L'organisation : Une Perspective Constructiviste*, Québec, Les Presses de l'Université Laval.

Das, T.K. et Teng, B. (1998) "Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner in Alliances", *The Academy of Management Review* 23 (3), 491-512.

Emery, Y. et Giauque, D. (2005) *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.

Emery, Y. (2009) "Apports essentiels du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique", *La Revue de l'innovation dans le secteur public*, 14 (3).

Feeney, M.K. et Welch, E.W., (2012) "Realized Publicness at Public and Private Research Universities", *Public Administration Review* 72 (2), 272-284.

Gernet, J. (1997) "Le pouvoir d'État en Chine", *Actes de la recherche en sciences sociales*, 118, 19-27.

Gibert, P. (2008) "Un ou quatre managements publics ?", *Politiques et management public* 26 (3), 7-23.

Heinich, N. et Verdrager, P. (2006) "Les valeurs scientifiques au travail", *Sociologie et sociétés* 38 (2), 209-241.

Hood, C.C. (1998) *The art of the state. Culture, Rhetoric, and Public Management*, Oxford, Clarendon Press.

Horwitz, A. (1990) *The logic of social control*, Plenum Press.

Inkpen, A.C. et Currall, S.C. (2004) "The Co-Evolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures", *Organization Science* 15, 586-599.

d'Iribarne, P. (2011) "Les cultures et les performances", *Réalités industrielles, Annales des Mines* 2, 18-23.

Jorgensen, T.B. et Bozeman, B. (2007) "Publics values : an inventory", *Administration and Society* 39 (3), 354-381.

Lévesque, B. (2012) "La nouvelle valeur publique, une alternative à la nouvelle gestion publique ?", *Revue Vie économique*, 4 (2).

Lianchang, C. (2011) *The public elementary knowledge*, PC Central Party School Press.

Lin, Y. (1997) *La Chine et les Chinois*, Payot, Paris.

Mazouz, B. (2008) "Vers l'émergence du véritable gestionnaire public : de l'acte administratif…à la performance managériale", in Mazouz, B., *Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats : nouveaux rôles, nouvelles fonctions, nouveaux profils*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 15-48.

Mazouz, B., Garzon, C. et Picard, P. (2012) "Les déviances dans les organisations publiques en quête de performance : vers une gestion prophylactique des risques de déviance", *Management international* 16 (3), 92-100.

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003) *Analyse des données qualitatives*, Paris, de Boeck.

Moore, F.H. (1995) *Creating Public Value : Strategic Management in Government*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Moynihan, D.P., Fernande S., Kim S., Leroux, K.M., PiotrowskiI, S.J., Wright, B.E. et Yang, K. (2011), *National civil servant recruitment examination teaching material : the public elementary knowledge*, China Forestry Publishing House.

Needham, J. (1995) *Science et civilisation. Une introduction*, Arles, Picquier.

O'Flynn, J. (2007) "From New Public Management to Public Value : Paradigmatic Change and Managerial Implications", *The Australian Journal of Public Administration* 66 (3), 353-366.

Ouchi, W. (1979) "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms", *Management Science* 25 (9), 833-848.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012) *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3e éd.), Paris, Armand Colin.

Pollitt, C. (2011) "Not odious but honerous : comparative public administration", *Public Administration* 89 (1), 114-127.

Pollitt, C. (2012) "The evolving narratives of public management reform : 40 years of reform white papers in the UK", *Public Management Review*, http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2012.725761.

Prefontaine, L., Skander, D. et Ramonjavelo, V. (2009) "La capacité partenariale, pilier de la réussite d'un partenariat public-privé", *Revue Française d'Administration Publique*, 130, 323-336.
Rainey, H. (2003) *Understanding and managing public organizations* (3e éd.), San Francisco, Jossey-Bass Publishing.
Rhodes, R. et Wanna, J. (2011) "The limits to Public Value, or Rescuing Responsible Government form the Platonic Guardians", *The Australian Journal of Public Administration* 66 (4), 406-421.
Salminen, A. (2066) "L'imputabilité, les valeurs et les principes éthiques du service public : l'avis des législateurs finlandais", *Revue Internationale des Sciences Administratives* 72 (1), 177-193.
Sanjuan, T. (2010) *La Chine et le monde chinois, une géopolitique des territoires*, Paris, Armand Colin.
Santo, V.-M., Verrier, P.-E. (2007) *Le management public* (3e éd.), Paris, P.U.F., "Que sais-je ?".
Schedler, K. et Proeller, I. (2007) "Public Management as a Cultural Phenomenon. Revitalizing Societal Culture in International Public Management Research", *International Public Management Review*, 8(1), 186-194.
Schultz, D. (2004) "Professional Ethics in a Postmodern Society", *Public Integrity*, 6 (4), 279-97.
Stoker, G. (2006) "Public Value Management : A New Narrative for Networked Governance ?", *The American Review of Public Administration*, 36 (1), 41-57.
Thévenot, L. et Boltanski, L. (1991) *De la Justification : Les économies de la Grandeur*, Paris, Gallimard.
Thoenig, J.-C. (2008) "Politiques publiques et cycles de vie. Le bébé et l'eau du bain", *Politiques et management public*, 26(3).
Tsien, J. (1964) "Les systèmes d'examen pour le recrutement des fonctionnaires en Chine (de Confucius à nos jours)", *La Revue administrative*, 99, 295-301.
Van Der Wal, Z., De Graaf, G. et Lasthuizen, K. (2008) "What's Valued Most ? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector", *Public Administration*, 86(2), 465-482.
Yuqun, Y. et Junsheng, Q. (2012) *The civil service examination intensive teaching materials : the public elementary knowledge*, Renmin University of China press.
Zhenti, D. (2011) *The central and local civil servants examination exercises : the public elementary knowledge*, China Railway Publishing House.
Zhou, J. et Qi, W. (2009) "Deviation and Rectification of Public Policy's Publicness in the Social Transition", *Journal of Henan University (Social Science)*, no 6.
Zi, E. (1894) "Pratique des Examens littéraires en Chine", *Variétés sinologiques* (Shanghai, Imprimerie de la Mission catholique de l'orphelinat de T'ou-sé-wé), Vol. 5.
Zwick, R. (1988) "Another look at interrater agreement", *Psychological Bulletin*, 103, 374-378.

Laurent Mériade est maître de conférences à l'Université d'Auvergne et chercheur au CRCGM (France). Il travaille sur le management public et la culture asiatique. Ces dernières publications dans « @GRH », no 9/2013/4 et *Gestion et Management Public* no 3/2013 portent sur les formes d'appropriation des outils du NPM dans les universités françaises et chinoises.

Li Yi Qiang est enseignant chercheur à l'Université d'Economie et de Finance du Guangxi (Chine). Ses travaux portent sur l'organisation de l'administration publique locale en Chine. Ces dernières publications dans le *China Opening Herald* (2010) et le *Journal of Finance and Economics of Yunnan University* (2012) proposent deux comparaisons des formes de modernisation de la gestion publique en Chine et en France.

Annexe : Guide d'entretien

- **Age:**
- **Niveau d'étude :**
- **Statut ou emploi du répondant :**
- **Ancienneté dans la fonction publique :**
- **Type de concours préparé:**

- **Le contenu des concours de la fonction publique**
- Quelles sont les épreuves au concours de la fonction publique que vous présentez ? Quels sont leurs principaux contenus ? A partir de quelles documentations les préparez-vous?
- Quels sont les connaissances fondamentales à acquérir pour réunir aux concours de la fonction publique ?
- Pourquoi vous vous présentez à un concours de la fonction publique ? Quelles sont vos motivations ?
- La connaissance de la culture et de la philosophie chinoise est-elle importante dans les épreuves du concours ? Si oui, donnez des exemples?

- **Valeurs privées et valeurs publiques**
- Quelles sont selon vous les valeurs de la fonction publique ?
- Quelles sont les valeurs et qualités indispensables au bon exercice du métier de fonctionnaire ?
- Comment doit se comporter un fonctionnaire dans l'exercice de son métier ? Quelles valeurs personnelles ou collectives doit-il mettre en œuvre ?
- Quelle est selon vous la place qu'occupe le fonctionnaire dans la société? Quel est son rôle ?
- Selon vous, qu'attendent les citoyens du travail d'un fonctionnaire et plus globalement de l'exécution d'un service public ?
- Comment percevez-vous votre rôle dans l'exécution d'une fonction ou d'un service public ? Quels principes d'action pensez-vous devoir mettre en œuvre ?

- **Conclusion**
- Autres éléments à ajouter pour décrire les valeurs de la fonction publique ?
- Autres éléments pouvant décrire le contenu des concours de la fonction publique en Chine?